Содержание

Введение

1. Стратегия кадровой работы в банке

1.1 Базовые принципы кадровой стратегии

1.2 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии банка

2. Кадровая стратегия на примере ОАО «Банк Москвы»

2.1 Краткая характеристика ОАО «Банка Москвы»

2.2 Основные черты кадровой стратегии ОАО «Банка Москвы»

2.3 Рекомендации в кадровой стратегии ОАО «Банку Москвы»

Заключение

Библиографический список

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с действующим российским законодательством банк является коммерческой организацией, которая имеет особое право осуществлять в совокупности банковские операции, в частности этим являются привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц[[1]](#footnote-1).

Основной целью деятельности банка при осуществлении своей деятельности, является получение прибыли.

В период международного финансового кризиса банковский сектор удержался на плаву за счет средств модернизации систем управления, в том числе системы управления и стратегией развития кадрового потенциала банка.

Руководители банковских организаций всерьез стали задумываться о выживании и закреплении на рынке в столь нестабильных условиях, где происходят постоянное ухудшение внешних условий и ужесточение межбанковской конкуренции.

Одним из вопросов, помогающих удержаться на плаву банки, является кадровая стратегия систем управления.

Руководителю любого звена банка необходимо владеть наукой управления своим персоналом.

Актуальность исследования выражена тем, что конкретная модернизация экономики банка не может быть без создания определяющего механизма управления развитием его кадрового потенциала.

Важный интерес представляют вопросы получения кадровой стратегии банка, поскольку она направлена на создание крепкого коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных способов, приемов в работе. Кроме того, важным находится вопрос о субъекте управления, потому что именно руководитель вырабатывает систему всей работы с кадрами, определяет ее методику, стратегию и тактику.

Целью работы является определение кадровой стратегии современного банка, ориентированной на формирование и развитие кадрового потенциала банка.

Объектом исследования является персонал банка ОАО «Банк Москвы» и организованная в отношении него кадровая стратегия. Особое внимание уделяется вопросам отбора и привлечения сотрудников банка, их аттестации, банке профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры.

Предметом исследования являются процессы выработки кадровой стратегии банка в зависимости от наступления тех или иных условий; формирования и развития кадрового потенциала банка.

Задачами исследования кадровой стратегии и формирования кадров в банке являются: определение понятия, приоритета кадровой стратегии, стилей управления банковским персоналом и обзор кадровой информации на примере ОАО «Банк Москвы».

Практическая значимость проведенного исследования состоит в возможности применения полученных выводов и рекомендаций в практике управления персоналом банка.

1 Стратегия кадровой работы в банке

Хорошее управление банковским персоналом определяет наличие соответствующих систем ответственности в банке за результативность работы с кадрами, а также ее ресурсное обеспечение. Эффективной является 3- система управления персоналом, которая, как показал опыт коммерческих банков, не только оправдала себя, но и дала ощутимые положительные результаты[[2]](#footnote-2).

Первая система управления персоналом – это Правление банка и его Председатель.

Вторая система – профессиональные подразделения по работе с персоналом (отдел кадров, сектор материально-технической поддержки, группа психологов, Учебный центр и всевозможные другие отделы и службы).

Третья система – работа с персоналом руководителей подразделений банка.

Все три системы направлены на решение проблем рядовых сотрудников.

1.1 Базовые принципы кадровой стратегии

Кадровая стратегия банка основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами банка, как организационной системы:

банк рассматривает персонал, как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

управление персоналом банка основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления банка на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области банка работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

персонал банка рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие банка;

персонал банка является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа банка (Corporate image), способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и благорасположенности общества к деятельности банка на региональном, государственном и международном уровнях;

банк, как работодатель, и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой банка. Банк обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач банка;

банк ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями банка и уровнем должностной компетенции сотрудника;

управление персоналом банка реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

Генеральной целью реализации кадровой стратегии банка является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи банка на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям банка.

Реализация кадровой стратегии банка предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом банка. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами банка, связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат банка на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности банка;

формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии - обеспечение социальной эффективности управления персоналом банка. Основными задачами этого этапа являются:

выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;

формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой политикой банка. Для оценки эффективности применяемых методов реализации стратегии управления персоналом необходимо проводить количественную и качественную оценку эффективности по различным методикам, учитывающим эффекты от производительности труда, снижения текучести кадров и обучения персонала с последующим освоением смежных профессий. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению политики управления персоналом, опираясь на потребности, ожидания сотрудников, согласованные с целями и задачами банка. С точки зрения стратегических подходов, полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой стратегии, исходя из текущего состояния ресурсов банка.

1.2 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии банка

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии банка. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии банка в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей банка, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия банка и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей банка.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии банка (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

для банка в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами банка.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

формы и методы регулирования трудовых отношений;

методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

политика занятости в банка, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

профориентация и адаптация персонала;

меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

разработка новых и использование существующих мер социального развития банка;

совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии банка, целей и стратегии управления персоналом.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, то есть их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане - документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.)

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и банка в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение банка, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT (СВОТ) выявляются сильные и слабые стороны банка в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку банка и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта.

Сильные и слабые стороны банка в области персонала в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования банка. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT (СВОТ), матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

2 Кадровая стратегия на примере ОАО «Банк Москвы»

2.1 Краткая характеристика ОАО «Банка Москвы»

Открытое акционерное общество «Банк Москвы», действует в форме открытого акционерного общества.

Банк является коммерческой организацией, входит в единую банковскую систему Российской Федерации и имеет целью получение прибыли за счет оказания услуг юридическим и физическим лицам.

Банк является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании настоящего Устава и действующего законодательства.

Банк вправе в установленном порядке открывать корреспондентские и иные банковские счета на территории Российской Федерации и, в установленном порядке, - за ее пределами. Банк имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Банк имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации[[3]](#footnote-3).

Банк является открытым акционерным обществом. Акционеры могут приобретать и отчуждать акции Банка без согласия других акционеров Банка. Банк вправе также проводить открытую подписку на выпускаемые им акции с учетом требований Федеральных законов "Об акционерных обществах", "О банках и банковской деятельности", "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" и других правовых актов. Банк может проводить закрытую подписку на свои акции, за исключением случаев, когда настоящим Уставом или правовыми актами возможность проведения закрытой подписки ограничена.

Количество акционеров Банка не ограничено.

Местом нахождения Банка является место постоянного нахождения органов управления Банка.

Основной целью деятельности Банка является оказание банковских услуг для извлечения прибыли. Осуществление банковских операций производится на основании лицензии, выдаваемой Центральным банком Российской Федерации (Банком России) в порядке, установленном Федеральным законом "О банках и банковской деятельности".

Банк может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов банковской деятельности, не запрещенных законом, в том числе, основными видами деятельности Банка являются[[4]](#footnote-4):

привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;

открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков - корреспондентов, по их банковским счетам;

купля - продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;

выдача банковских гарантий;

осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

выдача поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;

оказание консультационных и информационных услуг.

Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется единоличным исполнительным органом Банка – Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом Банка – Правлением.

Правление образуется Наблюдательным советом в составе Председателя и членов Правления. Количественный состав Правления определяется Наблюдательным советом.

Наблюдательный совет Банка вправе в любое время прекратить полномочия Председателя Правления и любого из членов Правления и расторгнуть с ними договор. Прекращение полномочий члена Правления не влечет за собой увольнения с соответствующей должности, занимаемой в аппарате Банка.

Правление подотчетно в своей деятельности Наблюдательному совету и Общему собранию акционеров и действует на основании Устава и утвержденного Общим собранием акционеров Банка Положения о Правлении.

Права и обязанности членов Правления, порядок его образования определяются законом, настоящим Уставом, утверждаемым общим собранием акционеров Положением о Правлении Банка, а также договорами, заключаемыми от имени Банка Председателем Наблюдательного совета или лицом, уполномоченным Наблюдательным советом, с каждым членом Правления.

Проведение заседаний Правления организует Председатель Правления.

На заседании Правления ведется протокол. Протоколы заседаний Правления представляются членам Наблюдательного совета, Ревизору, аудитору Банка по их требованию, а также акционеру (акционерам), владеющим в совокупности не менее 25% голосующих акций Банка.

Правление правомочно, если в заседании принимает участие не менее половины членов Правления. Все решения принимаются Правлением простым большинством голосов от числа членов Правления, присутствующих на заседании.

Правление осуществляет исполнительно-распорядительные функции, в том числе:

* координирует работу служб и подразделений аппарата Банка;
* принимает решения по важнейшим вопросам текущей хозяйственной деятельности Банка;
* представляет Наблюдательному совету годовые планы работы Банка, годовые балансы, счет прибылей и убытков и другие документы бухгалтерской отчетности;
* регулярно информирует Наблюдательный совет о финансовом состоянии Банка, о реализации приоритетных программ, о сделках и решениях, могущих оказать существенное влияние на состояние дел Банка;
* предоставляет необходимую информацию ревизору и аудитору Банка;
* устанавливает примерные тарифы и расценки, а также размеры комиссионных по заключаемым Банком Договорам;

Председатель Правления Банка:

* обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета;
* распоряжается имуществом Банка в пределах, установленных действующим законодательством, настоящим Уставом и внутренними актами Банка;
* определяет организационную структуру Банка, утверждает норма, процедуры и другие внутренние документы Банка, за исключением документов, утверждаемых Общим собранием акционеров, Наблюдательным советом и Правлением;
* подписывает все документы, утверждаемые Правлением;
* устанавливает работникам Банка должностные оклады;
* утверждает штатное расписание Банка, филиалов и представительств;
* принимает на работу и увольняет с работы сотрудников, в том числе назначает и увольняет главного бухгалтера, руководителей подразделений, филиалов и представительств, своих заместителей;
* в порядке, установленном законодательством, настоящим Уставом и Общим собранием акционеров, поощряет работников Банка, а также налагает на них взыскания;
* организует бухгалтерский учет и отчетность;
* обеспечивает подготовку и проведение Общих собраний акционеров;
* определяет численность Службы внутреннего контроля Банка по ходатайству руководителя Службы внутреннего контроля;
* решает другие вопросы текущей деятельности Банка.

2.2 Основные черты кадровой стратегии ОАО «Банка Москвы»

Основная задача ОАО «Банка Москвы» в области управления персоналом – обеспечение Банка высококвалифицированными кадрами, способными выполнять поставленные цели и задачи[[5]](#footnote-5). Реализация стратегии включает в себя решение таких вопросов, как определение ключевых показателей эффективности для всех подразделений банка, создание систем подбора, обучения, аттестации и расстановки кадров в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед Банком, а также создание системы оценки и мотивации персонала. Большое значение придается формированию единых корпоративных ценностей для всех сотрудников. Развитие корпоративной культуры, воспитание командного духа, создание коллектива единомышленников, стремящегося к достижению поставленных целей, является важным этапом в осуществлении поставленных стратегических задач

ОАО «Банк Москвы» при ОАО «Банка Москвы» кадровой стратегии основывается на понимании людских ресурсов, как ключевого ресурса управления[[6]](#footnote-6). При комплектации штата сотрудников банк исходит из необходимости обеспечить себя высококвалифицированным персоналом, способным и готовым к высокой индивидуальной трудовой и творческой отдаче в интересах развития банка. Банк поощряет работников, добивающихся высоких результатов, предоставляет им возможность для профессионального и должностного роста. Банк обеспечивает каждому постоянно работающему гарантию занятости при условии эффективного и честного труда, право на безопасное и здоровое рабочее место, право на справедливое отношение в вопросах кадровой стратегии, социальные льготы.

Кадровая стратегия ОАО «Банка Москвы» основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами ОАО «Банка Москвы», как организационной системы:

банк рассматривает персонал, как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества[[7]](#footnote-7);

управление персоналом ОАО «Банка Москвы» основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических способов и составляет одну из важнейших функций управления ОАО «Банка Москвы» на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области ОАО «Банка Москвы» работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

персонал ОАО «Банка Москвы» рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие ОАО «Банка Москвы»;

персонал ОАО «Банка Москвы» является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа ОАО «Банка Москвы» (Corporate image), способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и благорасположенности общества к деятельности ОАО «Банка Москвы» на региональном, государственном и международном уровнях;

банк, как работодатель, и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и стратегией ОАО «Банка Москвы». Банк обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач ОАО «Банка Москвы»;

банк ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся система профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями ОАО «Банка Москвы» и уровнем должностной компетенции сотрудника;

управление персоналом ОАО «Банка Москвы» реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

Генеральной целью реализации кадровой стратегии ОАО «Банка Москвы» является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи ОАО «Банка Москвы» на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям ОАО «Банка Москвы».

Реализация кадровой стратегии ОАО «Банка Москвы» определяет наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом ОАО «Банка Москвы». Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами ОАО «Банка Москвы», связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и способов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат ОАО «Банка Москвы» на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности ОАО «Банка Москвы»;

формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих система эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии - обеспечение социальной эффективности управления персоналом ОАО «Банка Москвы». Основными задачами этого этапа являются:

выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;

формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой стратегией ОАО «Банка Москвы». Для оценки эффективности применяемых способов реализации стратегии управления персоналом необходимо проводить количественную и качественную оценку эффективности по различным методикам, учитывающим эффекты от работоспособности труда, снижения текучести кадров и обучения персонала с последующим освоением смежных профессий. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению стратегии управления персоналом, опираясь на потребности, ожидания сотрудников, согласованные с целями и задачами ОАО «Банка Москвы». С точки зрения стратегических подходов, полагаться полностью на расчетные показатели ненормьно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой стратегии, исходя из текущего состояния ресурсов ОАО «Банка Москвы»[[8]](#footnote-8).

2.3 Рекомендации в кадровой стратегии ОАО «Банку Москвы»

Политика ОАО «Банка Москвы» в области кадров включает в себя не только набор кадров и их увольнение, но также и планирование персонала, определение способов привлечения персонала, непосредственно подбор, определение, отбор и принятие сотрудников на работу, адаптация, обучение и повышение квалификации работников, а также их развитие и т.д. **Поэтому руководитель несет полную ответственность за эффективность своего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые не принимают на работу нужных подчиненных, не способны нормьно руководить и, в конце концов, вынуждены оставить свою должность.** В свете чего кадровая политика ОАО «Банка Москвы» приобретает все большее значение.

Кадровая политика ОАО «Банка Москвы» основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей. Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности банка в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Из анализа производственных и финансовых показателей видно, что производство не достаточно эффективно, а значит не достаточно хорошо была разработана кадровая политика, ведь от работников банка и их руководителей зависит эффективность и успех банка.

В конце 2009 года было принято решение о начале сокращения персонала ОАО «Банка Москвы»на 5%. Однако прежде чем увольнять сотрудников, была проведена оптимизация численности: были ликвидированы незанятые должности, была более эффективно организована работа сервисных подразделений.

До оптимизации персонала численность сотрудников составляла 332 человека, а после оптимизации составила 281 человек. Из них: высшие менеджеры – 4 человека, руководители – 70 человек, специалисты – 65 человек, служащие – 3 человека, рабочие – 139 человек.

Также для осуществления эффективности банка необходимо:

1. Мотивировать сотрудников не только в денежной форме, но и осуществлять внутреннюю мотивацию, то есть нужно формировать коллектив с профессиональных позиций, применяя личностные тесты, методики, вырабатывать корпоративную культуру для каждой ОАО «Банка Москвы».

2. Сотрудничать с базовыми учебными заведениями, предоставлять будущим специалистам практику на предприятии с целью выявления высококвалифицированных кадров и в будущем привлекать их на работу в данное предприятие.

3. Разработать «Программу по закреплению молодых специалистов снижению текучести кадров, омоложения кадрового состава», данная программа обеспечит профессиональную пригодность, комплексную систему эффективности персонала и создание механизма управления.

4. Не допустить процесс демотивации, то есть необходимо: при приеме не работу, при собеседовании менеджер по персоналу должен описать реальную картину в ОАО «Банка Москвы»; нужно дать понять сотруднику, что вы цените его знания и профессиональные навыки; поддержать идеи и инициативы; дать возможность человеку лично и профессионально расти; в любой, даже небольшой компании есть свой «командный дух», поэтому привлечение сотрудников к общим корпоративным мероприятиям усиливает их мотивацию.

Для улучшения кадровой стратегии также обычно проводятся следующие мероприятия:

1) усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;

2) улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы ОАО «Банка Москвы», планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой стратегии банка. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на банках. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в ОАО «Банка Москвы» было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая банк может выяснить число людей, в которых она нуждается, система их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог исследования, необходимо сделать ряд выводов и предложить некоторые рекомендации для возможного их практического использования.

Итак, главный потенциал банка заключен в квалифицированных кадрах. Они делают работу банку и позволяют ему успешно существовать.

Поэтому, проблему управления кадровой составляющей производства банка – персоналом банка - выделяют из большого числа функциональных вопросов управленческой деятельности, подлежащих первоочередному разрешению.

В связи с чем, на сегодняшний день основными ресурсами конкурентоспособности банковских организаций стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Эффективное управление персоналом банка - практическая задача его экономического успеха, решение которой обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Таким образом, для достижения успеха в обеспечении высокого качества предоставляемых ими услуг, их обновления, снижения издержек и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них создаются продуктивные системы руководства персоналом, ориентированные на человека. Поэтому современным банкам (руководителям) необходимо чтобы:

* была разработана программа, которая бы базировалась на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников банка, внешних и внутренних условий работы банка и необходимых организационных действий, нацеленных, в итоге, на эффективную деятельность банка в целом;
* руководство банка уделяло особое внимание вопросам комплектования кадрами всех ключевых подразделений банка, таким как: планирование, разработка и реализация кадровой политики;
* кадровое планирование было направлено на удовлетворение запросов банка и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом;
* при работе с персоналом руководство банка умело применяло принцип подбора и расстановки персонала, предусматривающий разработку конкретных требований к персоналу банка исходя из масштабов его деятельности, его конкурентоспособности на рынке, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами банка;
* руководство банка понимало, что необходимость обучения в целях повышения квалификации, обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой банковского рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в банковских технологиях;

Кроме того, следует порекомендовать руководству банков - при рассмотрении перспективных направлений в работе с кадровым потенциалом задумывались о развитии корпоративного духа, культуры среди сотрудников банка и, особенно, о мотивации сотрудников, которая является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Таким образом, выполнение предложенных рекомендаций поможет руководству банка эффективно управлять кадрами, которые в свою очередь будут стремиться обеспечивать стабильность и успех банку, частью которого они являются.

Библиографический список

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство "Триада, Лтд", 2006.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000.
4. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2008.
5. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е издание. – М.: ТОО "Остожье"; Мн.: "Новое знание", 2009.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом банка. – М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело ЛТД", 2004.
9. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления. – М.: Издательство "Экзамен", 2002.
10. Тейлор Ф. У. Элементы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 2005.
11. Управление и проблема кадров. – М.: Экономика, 2008.
12. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 2005.
13. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом ОАО «Банка Москвы». – М.: Экзамен, 2003.
14. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. – М.: Юнити-Дана, 2006.

1. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-I "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп. от 30 декабря 2004 г.). Правовая система «Гарант». [↑](#footnote-ref-1)
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство "Триада, Лтд", 2006. [↑](#footnote-ref-2)
3. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом ОАО «Банка Москвы». – М.: Экзамен, 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом ОАО «Банка Москвы». – М.: Экзамен, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом ОАО «Банка Москвы». – М.: Экзамен, 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом ОАО «Банка Москвы». – М.: Экзамен, 2003. [↑](#footnote-ref-6)
7. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2008. [↑](#footnote-ref-7)
8. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом ОАО «Банка Москвы». – М.: Экзамен, 2003. [↑](#footnote-ref-8)